

# Comment le conseil en communication interne contribue à développer le sentiment d'appartenance à l'organisation

**Ghyslaine Thorion**

---



**Édition électronique**

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1543>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1543

ISSN : 1775-3546

**Éditeur**

Presses universitaires de Bordeaux

**Édition imprimée**

Date de publication : 1 mai 1992

ISSN : 1168-5549

**Référence électronique**

Ghyslaine Thorion, « Comment le conseil en communication interne contribue à développer le sentiment d'appartenance à l'organisation », *Communication et organisation* [En ligne], 1 | 1992, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1543> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1543

---

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

---

# *Comment le conseil en communication interne contribue à développer le sentiment d'appartenance à l'organisation*

Ghyslaine Thorion

---

- 1 L'introduction d'un conseil en communication interne au sein de l'organisation<sup>1</sup> induit un certain nombre d'effets sur l'entité considérée et corrélativement sur ses acteurs. L'effet que je me propose d'étudier ici concerne les conséquences d'un recours à l'extérieur sur le sentiment d'appartenance à l'organisation. Mon propos visera donc à saisir le rôle que joue le conseil dans ce sentiment d'appartenance et les influences qu'il est amené à y exercer.
- 2 Pour ce faire, je caractériserai d'abord le conseil en communication interne afin de mieux apprécier les interactions<sup>2</sup> qui s'opèrent dans la situation d'intervention. Le champ particulier des interactions est à même d'apporter des réponses concernant l'indéniable émergence de ce sentiment d'appartenance. Puis, dans un second temps, il sera question d'envisager comment et pourquoi le sentiment d'appartenance à l'organisation se trouve utilisé par les conseils à l'intérieur de leur démarche d'intervention.

## **Identification du conseil en communication interne**

- 3 Le conseil en communication interne<sup>3</sup>, lié à l'organisation par un contrat à durée déterminée, peut être assimilé à un fonctionnel de la communication, à la fois chargé d'études, fournisseur de conseils et d'informations, organisateur-gestionnaire et contrôleur de résultats. Dans le contrat qui le rattache à l'organisation se trouvent stipulés les termes de sa mission : objectifs, moyens, délais, contributions...

- 4 Au-delà de ce rapport formel, le processus relationnel qui le lie à l'organisation peut être analysé à partir d'une approche systémique. On identifiera alors le conseil comme un « sous-système actif autonome »<sup>4</sup>. Une dénomination que je définis de la manière suivante :
- il est un « sous-système » en vertu de trois critères :
  - 1. Ses attributs c'est-à-dire la fonction que lui a confiée l'organisation ;
  - 2. L'existence effective des liaisons et des relations qu'il est amené à établir avec tout ou partie du système-organisation et que les membres de ce système entretiennent avec lui ;
  - 3. L'objectif qu'il s'est fixé : mener à bien son contrat pour le compte de l'organisation.
  - son caractère « actif » s'entend dans le rôle d'acteur social qu'il tient à la fois dans l'organisation et hors de celle-ci.
  - quant à la notion d'autonomie, elle s'applique à l'indépendance relative dont le conseil bénéficie vis-à-vis de l'organisation cliente et que ce dernier ne manque pas de revendiquer pour accomplir sa mission.
- 5 De cette approche, il ressort clairement que le conseil agit avec l'organisation, en acceptant explicitement la mission qu'on lui a confiée (étude, résolution de problèmes, établissement de plans de communication...) et sur l'organisation, dans le sens où son intervention la fera évoluer d'un état donné à un autre, celui-ci sensiblement différent de celui-là. Autrement dit, les deux systèmes se trouvent, de fait, en situation d'interdépendance. Une interdépendance que l'on peut qualifier de fonctionnelle mais aussi de psychologique. N'a-t-on pas en effet affaire à des groupes sociaux et à l'intérieur de ces groupes à des individus qui vont interagir dans un cadre contractuel (rapports formels) mais aussi dans une relation humaine (rapports fonctionnels et informels) ? C'est dire combien la relation qui unit organisation et conseil est duale : opératoire et stratégique d'une part, affective d'autre part.

## Le conseil, un élément perturbateur ?

- 6 Un sous système, lorsqu'il est rapporté à un système, quelle que soit par ailleurs la durée de son existence, ne suscite que très rarement l'adhésion volontaire et totale des groupes qui composent le système initial. Les cybernéticiens parlent de cette réaction en termes d'homéostasie. Il s'agit en fin de compte d'un processus de recherche d'équilibre – un équilibre quasi-stationnaire – et de résistance ou d'adaptation à tout changement pouvant nuire à cet équilibre.
- 7 Dans le cas présent, le système-organisation cherchant à demeurer dans une situation d'équilibre et ses sous-systèmes à entretenir des relations dynamiquement stables, le conseil représente, par sa seule présence, un risque de déstabilisation et de perturbation du système. N'est-il pas en soi un facteur potentiel de changement ? En conséquence et par contrecoup, pourrais-je dire, on voit s'affirmer et s'intensifier le sentiment d'appartenance à l'organisation. Il se vérifie notamment à travers les discours et les attitudes des acteurs internes. Pourtant il est loin de se manifester de la même manière selon les individus. Voici, à des degrés divers, comment le sentiment d'appartenance à l'organisation apparaît dans les interactions avec l'équipe intervenante.
- 8 Premier constat. On ne peut manquer de noter qu'au sentiment d'appartenance à l'organisation est lié un sentiment de méfiance voire de rejet vis-à-vis de « l'outsider ». La venue d'un conseil suscite – au moins au départ – un certain nombre de questions, liées

justement à son extériorité : pourra-t-il comprendre le problème vécu de l'intérieur par les salariés ? Aura-t-il assez de temps pour assimiler la culture interne, l'histoire du groupe social ? Arrivera-t-il à développer par son action de communication interne le sentiment d'appartenance à l'organisation ? Sera-t-il capable de saisir les enjeux, les intérêts – personnels ou de groupe – des acteurs internes ? etc. À travers ces doutes, on voit transparaître des notions qui sont liées effectivement au sentiment d'appartenance à l'organisation, à savoir : la référence à l'identité du groupe socio-économique, à sa culture, son histoire et ses valeurs.

- 9 En outre, la situation ambiguë du conseil au sein de l'organisation – indépendant vis-à-vis de tout groupe hiérarchique mais responsable devant les instances directionnelles et/ou fonctionnelles –, sa présence ponctuelle et ses interventions sporadiques le marginalisent et le différencient du groupe qu'il étudie. En ce sens, on peut dire que le conseil renforce le sentiment d'appartenance des acteurs internes à leur organisation en favorisant, du fait de sa seule présence, le développement des processus de reconnaissance, d'intégration-différenciation<sup>4</sup> et de sécurité propres à tout groupe social constitué.
- 10 Second constat, Il est évident que le conseil ne cherche pas à remettre en question l'existence du groupe social en tant que tel et qu'il tentera plutôt d'en améliorer le fonctionnement. Malgré tout, devant les risques de perturbation du système (observation du groupe, restitution de résultats d'enquête...) et les menaces de déséquilibre de celui-ci (changements internes prévisibles), l'appel à un conseil peut provoquer l'anxiété, révéler parfois un malaise sous-jacent... Cela d'autant plus que la venue du conseil n'aura pas été préparée ou mal préparée ! Le recours peut encore faire l'objet d'attentes, d'espoirs bien souvent différents selon les acteurs. Comme on le voit, si le conseil est « une promesse de changement », selon le point de vue adopté il représentera soit une menace, soit une opportunité.
- 11 Le sentiment d'appartenance à l'organisation se révélera alors pour les uns, dans des mécanismes de protection (défense d'acquis, de stratégies personnelles...) et de résistance face à l'inconnu (refus avoué ou non de coopération) ; pour les autres, il prendra la forme d'une participation au changement et à l'amélioration du système. Devant ces deux attitudes, le conseil aura à convaincre les uns et à compter avec les autres.
- 12 Troisième constat. L'introduction d'un conseil, s'il ne va pas sans susciter des tensions, est également porteur d'enjeux. Ces enjeux sont multiples. On peut ainsi chercher par son intermédiaire à se faire entendre, à faire évoluer une situation bloquée, à se conforter dans une position ou encore à entériner une décision. Ce peut-être aussi un moyen de désigner « un bouc émissaire » (responsable ou service) responsable de tous les maux ou de détourner tout ou partie des résultats de l'intervention à des fins personnelles.
- 13 Autrement dit, le sentiment d'appartenance à l'organisation se construit également autour d'intérêts divers et divergents que représentent les stratégies individuelles et/ou collectives des acteurs internes. Pour ces raisons, les individus ou les groupes d'individus tenteront de rechercher un allié dans ce « tiers extérieur » et essaieront d'exercer des pressions sur lui pour qu'il agisse dans tel ou tel sens qui servira leur intérêt.
- 14 La tâche du conseil sera donc de contrecarrer les stimuli et les influences internes afin d'éviter de s'insérer dans le jeu social des pouvoirs et des coalitions existant à l'intérieur de l'organisation. Il va de soi que l'efficacité de son intervention repose sur cette indépendance d'action et de pensée. Cela même s'il se doit par ailleurs de connaître les forces en présence et les attentes dont il fait l'objet.

- 15 Dans tous les cas, il doit lutter contre toute tentative d'absorption par le système afin de préserver son intégrité et garder son autonomie.

## Le sentiment d'appartenance à l'organisation : une composante de l'intervention

- 16 En me fondant sur mes recherches, j'en viens à remarquer que le sentiment d'appartenance à l'organisation se trouve utilisé par les conseils tant dans la philosophie guidant l'intervention que dans les démarches d'intervention elles-mêmes.

### Niveau stratégique

- 17 Parce que la communication interne se trouve en interaction avec les autres expressions de la communication, toute action en ce domaine se doit d'inscrire une cohérence avec l'image et les discours développés par ailleurs. Cette recherche de cohérence et de synergie dans les moyens, si elle contribue à donner de l'organisation une personnalité singulière, identifie quelles que soient les communications (internes ou externes), propose des valeurs sociétales, une identité d'organisation dans lesquelles peuvent se retrouver les salariés. L'action du conseil aura donc à s'insérer dans cette stratégie de communication globale dont l'objectif poursuivi est bien aussi de développer un consensus interne, de nourrir une fierté d'appartenance et de fédérer autour d'un projet. Autrement dit, une contribution à l'adhésion au groupe et à ses valeurs.

### Niveau opérationnel

- 18 Devant l'angoisse que peut susciter l'arrivée d'un conseil, la menace de changement et les critiques négatives dont il peut faire l'objet, le conseil a tout intérêt à positiver son intervention afin de dépasser les réticences et écarter toute impression de contrainte. Un moyen d'y parvenir est d'ancrer l'intervention dans l'organisation. Les conseils partant du principe que toute organisation est unique, insistent sur la notion d'adaptation au contexte particulier de chaque organisation. Ils parlent ainsi d'interventions « sur mesure ». Il faut entendre par là une intervention qui s'éloigne de la réproductibilité et qui prend en compte les caractéristiques propres à chaque organisation, à la fois dans l'analyse du terrain et dans la formulation des préconisations. Le but recherché étant que les acteurs internes s'approprient à un moment ou à un autre les fruits de l'intervention et s'en sentent solidairement responsables. Les citations qui suivent reflètent parfaitement cet état d'esprit :

« on souhaite que les gens puissent faire après notre départ. S'ils sont convaincus qu'ils ont fait eux-mêmes, ils se sont appropriés la démarche. »

« notre but est qu'ils se prennent en charge », qu'ils sachent « gérer eux-mêmes une prochaine fois, une situation analogue ».

« l'intervention est réussie lorsqu'une masse de nouveaux acteurs a vu le jour dans l'entreprise. »

- 19 Une méthode d'intervention consiste à intégrer les acteurs internes à l'intervention dans le but de créer une synergie, une dynamique autour d'un objectif à atteindre. Cette méthode est axée sur une série de démarches participatives – ou encore collaboratives – dans lesquelles le salarié est considéré comme un partenaire potentiel, non seulement

interlocuteur mais aussi acteur du changement interne. Son implication est la garantie de l'efficacité de l'intervention ; on espère qu'il sera vecteur de changement et qu'il assurera le suivi de l'intervention.

- 20 Les valeurs de co-responsabilité, de participation à la mise en place d'un projet interne, d'appropriation de techniques communicationnelles, etc. sont mises en avant. Les salariés en sont le fondement :  
« les gens ne soutiennent que ce qu'ils ont contribué à créer. On doit permettre aux personnes affectées par un changement d'avoir le sentiment d'être partie prenante et de participer activement à la planification et à la conduite de ce changement. »<sup>5</sup>.
- 21 Parmi les interventions faisant appel aux démarches participatives je renverrai pour référence aux courants que sont : le développement des Organisations (de l'américain organization development ou O.D.-, la méthode socio-analytique, l'approche socio-technique participante, l'analyse institutionnelle ou encore l'intervention socio-pédagogique. Ces courants ont en commun de reposer sur des techniques de dynamique de groupe et favorisent le transfert de l'analyse, de la recherche-action ou de la formation du sous-système conseil au système-organisation. En d'autres termes, il s'agit d'un transfert de « propriété » de l'intervention aux intéressés.
- 22 Le postulat à cette réflexion a été l'existence d'un sentiment d'appartenance à l'organisation. Il m'a permis de montrer comment ce sentiment se trouve renforcé lors de l'introduction d'un conseil en organisation et dans quel cadre ce dernier s'en sert pour asseoir son intervention. par contre, si le groupe social traverse une grave crise d'identité et que le sentiment d'appartenance en soit fortement amoindri, il va de soi que le conseil ne pourra à lui seul le recréer de toutes pièces, même s'il contribue à recentrer le groupe autour de valeurs et d'objectifs, même s'il propose une amélioration du fonctionnement interne. Comme on le sait, le sentiment d'appartenance se constitue peu à peu, par touches successives. Il est avant tout une faire de temps, d'implications personnelles et son fondement affectif fait qu'il échappe à toutes règles.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Etchegoyen, Alain, *Les entreprises ont-elles une âme ?*, Paris : François Bourin, 1990. 229 p.
- Lawrence, Paul R., Lorsch, Jay W., *Adapter les structures de l'entreprise, intégration ou différenciation*, traduit de l'américain par J. LEDRU, Paris, Éditions d'organisation, 1973, 224 p. (Sociologie des Organisations).
- Petit, François, *Introduction à la psychologie des organisations*, 2<sup>e</sup> édition, Toulouse, Privat, 1988, p. 158-282.
- Regoudy, Christian, *Le développement Globale : comment construire le capital image de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 1988, 189 p.
- Thorion, Ghyslaine, *Le conseil en communication interne auprès des organisateurs : problématique de l'intervention*. Thèse pour le doctorat d'Université de Bordeaux 3 (ISIC)

Watzlawick, Paul, Helmick Beau, Janet, Jackson, Don, *Une logique de la communication*, Paris : Seuil, 1972, 286 p.

## NOTES

1. J'emploierai de vocable organisation plutôt que celui d'entreprise. Cela pour la simple raison qu'il recoupe à la fois l'ensemble des entreprises –organisations de type commercial et/ou industriel– et l'ensemble des institutions et associations à caractère économique, social ou politique –chambres consulaires, ministères, collectivités, groupement associatifs, professionnels ou politiques... En outre, le conseil en communication interne pouvant s'appliquer à toute structure, quels que soient sa nature et ses objectifs, il m'a semblé préférable de parler ici d'organisation.
2. L'interaction est une « séquence de communication ». Elle correspond a « une série de messages échangés entres des individus » et induit une relation, « un mode de comportement » entre les partenaires en relation. Cette définition est empruntée à Paul Watzla-wick, Janet Helmick Beavin et Dan D. Jackson dans *Une logique de la Communication*, Paris, seuil, 1972, p. 47-48.
3. J'entends le terme conseil dans son sens générique de personne physique. Il peut regrouper une ou plusieurs personnes voire une équipe de consultants. D s'agit d'une « personnes auprès de laquelle on prend avis » (Petit Robert).
4. Thorion (Ghyslaine) –Le conseil en communication interne : problématique de l'intervention. Thèse pour le doctorat d'université de Bordeaux III ès sciences de l'information et de la communication (ISIC).
5. Beckard (Richard) – Le développement des organisations : stratégies et modèle, Paris, Dalloz, 1975, 143 p. (Dalloz gestion : ressources humaines).

---

## RÉSUMÉS

L'article qui suit traite des manifestations du sentiment d'appartenance à l'organisation et de sa signification dans un contexte particulier : celui d'une intervention de conseils en organisation. L'observation qui y est faite s'appuie sur l'analyse des interactions survenant entre équipe intervenante et acteur de l'organisation. Elle révèle également l'importance que recouvre la prise en compte de ce trait spécifique des organisations dans les stratégies d'intervention des conseils.

## AUTEUR

### GHYSLAINE THORION

Chercheur au GRECO et étudiante en Doctorat des Sciences de l'Information et de la Communication, elle achève une thèse qui porte sur « Le Conseil en Communication Interne auprès des Organisations. Son intérêt pour la communication des organisations l'a amenée également à réaliser plusieurs études (études d'images, d'opinions, audits...)

pour le compte de diverses organisations, souvent dans le cadre de contrats université-entreprises.